

## Аналіз мотиваційних процесів в історії менеджменту

**Валерія Ізморіна**

здобувачка спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа», КЕПІТ,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: IzmorinaVV@krok.edu.ua

**Ганна Пазєєва**

кандидат економічних наук, доцент кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: PazeevaA@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0002-6557-6890

Ключовою функцією управління в менеджменті є мотивація яка безпосередньо орієнтована на людину як основний об'єкт управління. Тобто мотивація розглядається як основна функція першого порядку, вона орієнтована на людину як об'єкт управління. Таким чином, можна стверджувати, що мотивація стає центральною функцією управління.

Метою нашого дослідження є аналіз поняття мотивація, та науковий аналіз мотиваційних процесів в історії менеджменту та їх теорії.

На думку одних авторів Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л. , мотивація — це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху. Інші автори під мотивацією праці розуміють усе те, що активізує діяльність людини [1]. Автор Шатун В.Т. відомого підручника з основ менеджменту визначають мотивацію як процес спонукування себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. [4]. Досить поширеним є визначення автора Колот А.М. [2], що мотивації праці як рушійної сили поведінки, як прагнення людини до активної дії з метою задоволення своїх потреб. Така різноманітність визначень засвідчує, що мотивація праці — це складне і багатопланове явище, яке потребує свивчення з усіх боків. Справедливим є твердження, що найактивніша роль в процесі мотивації належить потребам, інтересам, цінностям людини та зовнішнім факторам стимулам. Узявши до уваги наведене вище, можна вже сформулювати більш деталізоване визначення мотивації. Мотивація - це сукупність усіх мотивів, які справляють вплив на поведінку людини.

Відомими авторами сучасних теорій мотивації стали А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберг, Л. Портер, Е. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. Мак-Клелланд, В. Врум та інші. Однією з важливих змістовних теорій мотивації є теорія потреб Маслоу. Американський психолог Абрахам Маслоу в 1954 р. розробив теорію ієрархії (піраміду) потреб різного порядку важливості (від найелементарніших до найбільш розвинених), які притаманні людині. Основні положення цієї теорії такі: людина постійно відчуває потреби; потреби поділяються на первинні і вторинні та складають п'ятирівневу ієрархічну структуру, в якій вони розташовуються відповідно до пріоритету: фізіологічні потреби, потреби в безпеці, потреби в приналежності, потреби в самоповазі, потреби в самовираженні. Перші дві групи потреб первинні, а наступні три

вторинні. Сенс такого ієрархічної побудови полягає в тому, що пріоритетні для людини потреби нижчих рівнів і це б'є по його мотивації. Іншими словами, у поведінці людини більш визначальним є задоволення потреб спочатку низьких рівнів, а потім, у міру задоволення цих потреб, стають стимулюючим фактором і потреби більш найвищих рівнів [3].

Аналізуючи теорію А. Маслоу, слід відмітити, що вона має свої недоліки, такі як: неврахування індивідуальних особливостей людини, також неврахування ситуаційних факторів, наприклад вік, стать людини та інше. Далеко не все відбувається так, як вказано на схемі піраміди.

Відповідно до теорії ERG (existence – існування, relatedness – спорідненість, growth – зростання) К. Альдерфера поведінка людини мотивується трьома групами потреб: потреби існування, які пов'язані із задоволенням фізіологічних потреб людини та її безпекою; потреби зв'язку, які впливають із соціальної природи людини та її бажання бути членом певних соціумів (колективу, сім'ї, друзів тощо); потреби зростання – прагнення людини самовиразитися, самоствердитися, отримати визнання.

Теорія ERGК. Альдерфера, на відміну від теорії Маслоу є більш ймовірнішою, тому що не може все йти чітко по піраміді Маслоу. Саме К. Алдерфер дійшов висновку, що кожна потреба може реалізовуватися незалежно одна від одної. Крім того, він вказував, що при неможливості задовольнити потреби вищого рівня, потреби нижчого рівня, які нібито вже задоволені, можуть виникнути знову [3].

Теорія очікування В. Врума базується на положенні про те, що наявність активної потреби не є єдиною необхідною умовою мотивування людини для досягнення поставленої мети. Людина сподівається, що обраний нею тип поведінки призведе до задоволення чи придбання блага, яке необхідне в певний момент або має для неї особисту цінність. Поведінка людини постійно пов'язана з вибором альтернатив. Від того, чому вона віддає перевагу, залежить, що і як вона буде робити, як поводитиметься і яких результатів досягне. В. Врум запропонував теорію, згідно з якою за певними діями наступить конкретний результат. Відтак, модель мотивації за В. Врумом має такий вигляд: [2].

$$M = (3 - P) \times (P - V) \times Vl,$$

де 3 – витрати праці, зусилля працівника;

P – результат;

V – винагорода;

Vl – валентність.

Отже, теорія очікувань виходить з того, що люди роблять певні дії відповідно до можливих наслідків їх у майбутньому. Можна зазначити, що практичне використання теорії ускладнюється тим, що кожна людина по-різному оцінює конкретну винагороду, тому мотивувати колективні роботи однаковими винагородами складно і неефективно.

Також, суттєвий внесок у створення та розвиток теорій мотивації зробили українські вчені. Так, М. Вольський (1834 — 1876) вважав за необхідне поліпшувати фізичні, моральні та інтелектуальні умови існування людини. Г. Цехановецький (1833 — 1889) виступав проти узагальнень Адама Сміта стосовно поведінки людей — «економічних осіб». Він підкреслював, що багато людей намагаються поліпшити своє становище не тільки завдяки власній праці, а й за рахунок інших. М. Туган-Барановський (1865 — 1919) одним з перших у світі розробив чітку класифікацію потреб, виділивши п'ять їх груп:

1. фізіологічні;
2. статеві;
3. симптоматичні інстинкти та потреби;
4. альтруїстичні;
5. потреби практичного характеру [2].

Отже, кожна з досліджувальних теорій має свої особливості, характеристики та певні відмінні риси, але відсутнє будь-яке вчення, що пояснює те, що лежить в основі мотивації людини і чим вона визначається. Тому процес мотивації є дуже складний і неоднозначний. Але можна відзначити, що процес мотивації кожної конкретної людини є унікальним і не на сто відсотків передбачуваним.

**Ключові слова:** менеджмент; мотиваційні процеси; теорії мотивацій; мотивація.

#### **Список використаних джерел**

1. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. *Менеджмент: навч. посібник*. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
2. Колот А. М. *Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навч. посібник*. К.: КНЕУ, 1998. 224 с.
3. Мошек Г.Є. *Основи менеджменту: навч. посібник*. Інститут змісту та методів навчання; Київський держ. торговельно- економічний ун-т. Київ, 1998. 136 с.
4. Шатун В.Т. *Основи менеджменту: навч. посібник*. Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.